

**PENGARUH GAYA MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DI PEMERINTAHAN  
KABUPATEN BOYOLALI**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata II  
pada Jurusan Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas  
Muhammadiyah Surakarta**

**Oleh:**

**SAKA ADITYA  
P 100 160 059**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2018**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENGARUH GAYA MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DI PEMERINTAHAN  
KABUPATEN BOYOLALI**

**PUBLIKASI ILMIAH**

**Oleh :**

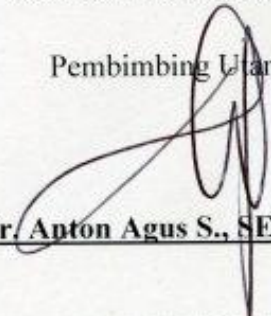
**SAKA ADITYA**

**P 100 160 059**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh :

**DOSEN PEMBIMBING**

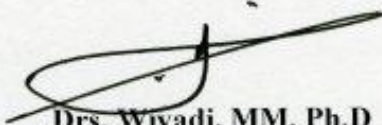
Pembimbing Utama



Dr. Anton Agus S., SE., M. Si.

**DOSEN PEMBIMBING**

Pembimbing Pendamping



Drs. Wiyadi, MM. Ph.D

## HALAMAN PENGESAHAN

### PENGARUH GAYA MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KEPUASAN KERJA DI PEMERINTAHAN KABUPATEN BOYOLALI

Oleh:

SAKA ADITYA

P 100 160 059

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Pada hari Kamis, 12 April 2018  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat.

#### Dewan Penguji

1. Dr. Anton Agus S., SE., M. Si. (.....)  
(Ketua Dewan Penguji)
2. Drs. Wiyadi, MM. Ph.D. (.....)  
(Anggota I Dewan Penguji)
3. Prof. Dr. H Muh. Wahyudin, M.S (.....)  
(Anggota II Dewan Penguji)



Direktur Pascasarjana

Prof. Dr. Bambang Sumardjoko



## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 12 April 2018



**PENGARUH GAYA MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DI PEMERINTAHAN  
KABUPATEN BOYOLALI**

**ABSTRAK**

**Saka Aditya, P100160059. 2018. Pengaruh Gaya Manajemen Konflik terhadap Kepuasan Kerja di Pemerintahan Kabupaten Boyolali.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya apakah yang diterapkan guna mengelola dan menangani konflik serta apakah manajemen konflik berpengaruh terhadap kepuasan kerja serta di sektor publik pemerintahan Kabupaten Boyolali. Penelitian dilakukan pada bulan desember 2017 di sektor publik pemerintahan Kabupaten Boyolali. Metode penelitian yang dilakukan yaitu menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Kuesioner ini menggunakan instrumen ROCI-II (*integrating, avoiding, obliging, dominating, compromising style*) untuk manajemen konflik dan JSS Paul Spector pada kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa para pekerja sektor publik pemerintahan Kabupaten Boyolali menggunakan gaya manajemen konflik kolaborasi (*integrating style*) dalam pengelolaan dan penanganan konflik. Manajemen konflik memiliki 5 gaya manajemen konflik, dari 5 faktor tersebut, hanya terbentuk 2 faktor yaitu faktor 1 dan 2. Faktor 1 meliputi gaya kolaborasi (*integrating style*), akomodasi (*obliging style*), dan kompromi (*compromising style*). Faktor 2 meliputi gaya dominasi (*dominating style*) dan menghindari (*avoiding style*). Secara garis besar gaya manajemen konflik memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan nilai signifikansi 0,000 ( $<0,05$ ), kemudian pada faktor 1 signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sedangkan faktor 2 tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci : Manajemen konflik, Gaya manajemen konflik, Kepuasan Kerja.

**ABSTRACT**

**Saka Aditya, P100160059. 2018. The Influence of Conflict Management Style on Job Satisfaction at Boyolali District Government..** This research aims to determine which styles are applied to manage and handle conflict and whether conflict management has an effect on job satisfaction and in public sector of Boyolali district government. The research was conducted in December 2017 in the government public sector of Boyolali district. The data in this research was collected by using questionnaire. The questionnaire used ROCI-II (*integrating, avoiding, obliging, dominating, compromising style*) instruments for conflict management and JSS Paul Spector on job satisfaction. The results of this study showed that government public sector workers in Boyolali District used collaborative conflict management style (*integrating style*) in conflict management and handling. Conflict management has 5 conflict management

styles, from the 5 factors, only 2 factors are formed, namely factor 1 and 2. Factor 1 includes the style of collaboration (integrating style), accommodation (obliging style), and compromise (compromising style). Factor 2 includes dominating style and avoidance (avoiding style). Broadly, conflict management style has an effect on job satisfaction, with a significance value of 0.000 ( $<0.05$ ), then on factor 1 has significance effect while factor 2 hasn't significance effect to job satisfaction.

Keywords: Conflict management, Conflict management style, Job Satisfaction.

## **1. PENDAHULUAN**

Manusia pada tiap individunya memiliki karakter yang berbeda-beda, serta sumber-sumber yang dibutuhkannya untuk mengarungi kehidupan. Perbedaan ini menimbulkan terjadinya persaingan diantara tiap individu, sehingga hal ini dapat memicu timbulnya sebuah konflik. Konflik sendiri selalu timbul dan hadir di setiap kehidupan, hal ini juga berlaku di kehidupan organisasi. Organisasi memiliki struktur serta diwarnai dengan berbagai individu beserta karakternya di dalamnya, sehingga pada proses pencapaian tujuan seringkali tercipta konflik. Konflik ini memiliki peran yang baik dalam organisasi apabila penanganannya tepat, namun tak jarang justru memberikan pengaruh sebaliknya. Maka dari hal tersebut diperlukan manajemen konflik agar dapat merubah konflik yang memberikan pengaruh baik pada organisasi. Kurt lewin (1948) berpendapat bahwa konflik muncul ketika mereka yang memiliki kekuatan dan pengaruh, namun memiliki kepentingan yang berbeda-beda dalam satu organisasi.

Konflik yang timbul pada organisasi memiliki konteks konflik tim interpersonal, sehingga sangat bergantung pula pada saat pengelolaannya. Berhasil tidaknya manajemen konflik sangat bergantung pada anggota kelompok. Menurut Somech et al (2009) pada implikasi manajemen konflik, anggota organisasi harus menjadi lebih peka dan mampu menghadapi konflik sehingga mampu mendistribusikan hasil kerjanya secara efektif dan adil sehingga mereka dapat mencapai tujuan. Kemampuan manajemen konflik adalah kunci yang sangat penting bagi setiap manajer (Quijada, 2016). Karena seorang manajer harus mampu mengelola, memimpin dan menarik anggotanya agar dapat memberikan hasil kerja yang optimal serta mencapai tujuan organisasi.

Staff merupakan individu bagian dalam organisasi, serta merupakan sumber daya yang sangat penting guna mewujudkan tujuan organisasi. Sementara konflik merupakan bagian dari kehidupan organisasi, dan hasil output kerja tim individu di dalam organisasi (Ahmed, 2015). Konflik memberikan pengaruh pada kinerja, produktivitas bahkan apabila tidak dikelola dengan baik maka berdampak buruk pada kesehatan dan kesejahteraan individu. Karena staff merupakan sumberdaya manusia yang sangat penting sehingga sangat perlu diperhatikan oleh manajer.

Demikian beberapa definisi dari manajemen konflik dalam beberapa literatur yang ada. Terdapat pula beberapa penelitian yang telah dilakukan tentang manajemen konflik dan kaitannya terhadap kepuasan kerja. Penelitian-penelitian terdahulu ini menjadi dasar untuk melakukan penelitian ini. Berdasarkan penelitian dari Ahmed (2015) peneliti dari El-Minia University Mesir, yang berjudul Hubungan antara gaya manajemen konflik, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi antara pekerja sektor publik dan privat. Pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 320 sampel yang terdiri dari sektor publik maupun sektor privat. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara manajemen konflik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasi.

Salah satu hal yang harus diperhatikan dan didukung oleh manajer yaitu kepuasan kerja staff (Mehrad, 2015). Menurut Maharjan (2012) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sentimen organisasi yang harus diperhatikan dan harus difasilitasi yang sesuai dengan kebutuhan individu oleh manajer organisasi. Maka dari hal tersebut apabila penanganan konflik yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja, namun apabila terjadi sebaliknya maka dapat menurunkan kepuasan kerja yang berdampak pada prestasi kerja yang menurun (Williams, 2011).

Sektor pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Mahmudi, 2007). Pada pengertian ini, menurut Mahmudi (2007) penyelenggara pelayanan publik ini adalah instansi pemerintah yang meliputi:

1. Satuan kerja kementerian
2. Departemen
3. Lembaga Pemerintah non Departemen.
4. Kesekretariatan Lembaga Tertinggi dan Tinggi Negara
5. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
6. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)
7. Intansi Pemerintah lainnya seperti dinas-dinas dan badan pemerintahan.

Christensen, et al (2007) menyatakan bahwa sektor publik memiliki tiga karakter yaitu semua sektor publik memiliki pemimpin yang dipilih berdasarkan jumlah suara yang terbanyak, sektor publik sangat berbeda dengan sektor privat (swasta), karena sektor publik bersifat multifungsional, dan secara keseluruhan sektor publik berbeda dengan sektor privat dengan apa yang dilakukan atau dikerjakan. Pelayanan sektor publik pemerintah ini memiliki kebutuhan dasar yang harus diberikan meliputi :

1. Kesehatan
2. Pendidikan dasar
3. Bahkan kebutuhan pokok masyarakat

Pada penyelenggaraan pelayanan publik pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan sosial demi menciptakan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, pemerintah sebagai pelaksana penyedia pelayanan publik memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan umum kepada masyarakatnya (Mahmudi, 2007). Mahmudi (2007) menjelaskan bahwa pelayanan umum ini terdiri dari tiga hal, yaitu melakukan pelayanan administratif, barang, dan jasa.

Pelayanan administratif merupakan pelayanan berupa penyediaan berbagai bentuk dokumen yang dibutuhkan oleh publik, contohnya pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), sertifikat Tanah, akta kelahiran, akta Kematian, buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), ijin Mendirikan Bangunan (IMB), dan paspor. Pelayanan barang, pada pelayanan barang yaitu dengan memberikan pelayanan dalam bentuk produk yang menjadi kebutuhan publik, contohnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, dan penyediaan air bersih. Pelayanan jasa, pelayanan jasa merupakan pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan publik, contohnya pendidikan tinggi dan menengah, pemeliharaan



kesehatan, penyelenggara transportasi, jasa pos, sanitasi lingkungan, kebersihan sampah, drainase, jalan serta trotoar, penanggulangan bencana, dan pelayanan sosial (asuransi sosial). Dalam penyelesaian konflik dibutuhkan manajemen yang efektif dan efisien guna meminimalisir dampak negatif pada organisasi. Manajemen konflik adalah langkah strategis guna mengelola konflik hingga penyelesaiannya serta diharapkan mampu memberikan dampak positif pada kedua belah pihak yang terkait. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah gaya manajemen konflik berpengaruh pada kepuasan kerja. Penelitian ini juga dimaksudkan untuk mengetahui dan mengidentifikasi gaya manajemen konflik apakah yang diterapkan oleh pekerja sektor publik pemerintahan Kabupaten Boyolali dalam menangani dan menyelesaikan konflik dalam organisasinya.

## **2. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan desain kuantitatif non eksperimental. Peneliti tidak melakukan intervensi terhadap variabel, observasi variabel ini dilakukan dengan keadaan apa adanya tanpa ada manipulasi. Dalam penelitian ini akan dilakukan penelitian survei, Fowlers (2009) berpendapat penelitian survei, penelitian yang hemat biaya, sangat efisien dan mudah dilakukan serta akurat.

Pada penelitian ini terdapat dua variabel yang digunakan, dua variabel ini terdiri atas variabel independen dan dependen. Variabel independen pada penelitian ini adalah manajemen konflik sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja yang merupakan salah satu faktor reaksi dalam bekerja. Variabel independen ini memuat gaya penanganan konflik oleh Rahim (2001). Gaya penanganan konflik terdapat lima gaya yaitu kolaborasi (IN), akomodasi (OB), menghindar (AV), dominasi (DO), serta kompromi (CO). Penelitian ini dalam pengambilan datanya menggunakan teknik kuesioner. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara metode kuesioner. Dalam penelitian ini akan menggunakan dua kuesioner yang bertujuan untuk mengukur dua variabel yaitu manajemen konflik dan kepuasan kerja. Kuesioner pertama menggunakan

instrumen yang terdapat dalam *ROCI-II*, di mana instrumen ini akan digunakan untuk mengukur gaya manajemen konflik. Pada kuesioner kedua, tersusun dari instrumen yang menggunakan *Job Satisfaction Survey Spector* untuk mendapatkan data mengenai kepuasan kerja pekerja.

Penelitian ini akan dilaksanakan di Lembaga sektor pelayanan publik di pemerintahan kabupaten Boyolali serta menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi yang dijadikan subyek dalam penelitian adalah pekerja yang bekerja pada lembaga sektor publik pemerintahan kabupaten Boyolali. Di kabupaten Boyolali sendiri terdapat 19 Dinas pemerintahan, BUMN pemerintahan yang mencakup PDAM, PLN, dan Kantor Pos serta BUMD. Pada penelitian ini sendiri akan menggunakan teknik pengambilan *Quota nonprobability Sampling*. Pada Manajemen konflik kuesioner disusun dengan menggunakan instrumen *ROCI-II* dengan 35 pertanyaan yang tersusun dengan rentang skor 35 hingga 175 (Rahim, 1983). Pada pengukurannya akan menggunakan skala *5-point likert* dan penilaiannya angka 1 untuk sangat tidak setuju dan 5 untuk sangat setuju. Pada kepuasan kerja instrumen kuesioner akan menggunakan instrumen dari *Job Satisfaction Survey* Paul Spector (1997). Pada JSS terdapat 36 pertanyaan, namun pada penelitian ini menggunakan 28 pertanyaan dan tersusun dengan rentang skor 28 hingga 168. Pada pengukurannya akan menggunakan *6-point likert* serta nilai satu untuk sangat tidak setuju dan 6 untuk sangat setuju.

Populasi yang dijadikan subyek dalam penelitian adalah pegawai yang bekerja di dinas-dinas pemerintahan kabupaten Boyolali. Pada penelitian ini mendapatkan 141 responden yang tersebar di dinas-dinas Kabupaten Boyolali. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan instrumen *ROCI-II* untuk manajemen konflik dan JSS Spector untuk kepuasan kerja. Kuesioner Manajemen konflik memiliki nilai reliabilitas *Cronbach's alpha* sebesar 0,88 dan 0,74 untuk kepuasan kerja. Hasil kuesioner akan ditabulasi terlebih dahulu dalam *microsoft excel* dan dilanjutkan analisis menggunakan *SPSS 20* untuk melakukan analisis deskriptif, analisis faktor dan regresi linier berganda.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Gaya manajemen konflik pegawai sektor publik kabupaten Boyolali pada upayanya untuk mengatasi dan mengelola konflik.

##### Deskriptif Statistik

Hasil tabulasi data dilakukan analisis deskriptif untuk mengetahui gaya apakah yang digunakan pegawai sektor publik dari hasil skoring kuesioner yang akan ditunjukkan pada hasil berikut:

Tabel 1. Analisis Deskriptif Statistik Metode *ROCI-II*

	Mean	Std. Deviation	Jumlah
Kolaborasi ( <i>Integrating</i> )	28,62	2.288	141
Menghindar ( <i>Avoiding</i> )	21,73	4.135	141
Dominasi ( <i>Dominating</i> )	19,45	4.532	141
Akomodasi ( <i>Obliging</i> )	26.06	3.455	141
Kompromi ( <i>Compromising</i> )	27.41	2.754	141
Kepuasan Kerja ( <i>Job satisfication</i> )	116.16	9.828	141

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif dengan jumlah responden sejumlah 141 individu. Gaya kolaborasi (*integrating style*) merupakan gaya manajemen konflik yang memiliki nilai *mean* tertinggi yaitu 28,62 dengan standar deviasi 2,28. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik kolaborasi (*integrating style*) merupakan gaya yang diterapkan pekerja sektor publik pemerintahan Kabupaten Boyolali. Pekerja sektor publik Kabupaten Boyolali menggunakan gaya kolaborasi sebagai upaya teknis dalam menyelesaikan serta mengelola sebuah konflik. Hal ini dapat diwujudkan melalui cara dengan saling bertukar informasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya guna mendapatkan solusi terbaik dalam pemecahan setiap ada permasalahan.

Gaya kompromi (*compromising*) dalam manajemen konflik dengan nilai *mean* sebesar 27,41 dan 2,75 untuk *standar deviation*. Gaya kompromi merupakan

bentuk menyelesaikan suatu permasalahan dengan cara menggunakan jalan tengah. Meminimalkan perbedaan baik pada atasan dengan bawahan serta bermusyawarah guna mencapai mufakat. Pada sektor pemerintahan Kabupaten Boyolali sebagian juga menerapkan gaya ini dalam roda kehidupan organisasinya. Gaya kompromi (*compromising*) juga diterapkan oleh para pekerja di Kroasia dalam manajemen konfliknya (Vokic & Sontor, 2009).

Gaya manajemen konflik dominasi (*dominating style*) merupakan gaya manajemen konflik dengan nilai *mean* terendah yaitu sebesar 19,45 dengan standar deviasi 4,13. Pada hal ini dapat diartikan bahwa pekerja sektor publik pemerintahan Kabupaten Boyolali menolak atau tidak setuju dalam menggunakan gaya dominasi dalam mengelola sebuah konflik.

Gaya kolaborasi merupakan gaya yang efektif digunakan dalam manajemen konflik. Secara karakteristik gaya kolaborasi lebih dominan dengan melibatkan semua elemen dalam organisasi untuk menemukan solusi dalam masalah yang dihadapi. Gaya kolaborasi secara teknis dilakukan dengan berbagi segala informasi baik oleh supervisor dengan staff ataupun sebaliknya (Copley, 2008). Gaya kolaborasi (*integrating style*) merupakan gaya yang efektif apabila diterapkan untuk mengelola sebuah konflik dan dapat memenuhi kebutuhan kedua pihak. Gaya kolaborasi yang diterapkan oleh sektor publik pemerintahan Kabupaten boyolali.

Gaya kolaborasi juga memiliki kelemahan, kelemahan ini diungkapkan oleh vokic & Sontor (2009) yang di mana gaya kolaborasi (*integrating*) membutuhkan waktu yang tidak sedikit dalam penerapannya dalam mengelola konflik. Proses menyita waktu ini digunakan untuk mengeksplorasi perbedaan kedua belah pihak yang berkonflik. Gaya kolaborasi melakukan proses eksplorasi, hal ini yang cukup menyita waktu dalam implementasinya. Namun hal ini berguna untuk menyelaraskan pemikiran dan mencapai solusi terbaik. Kelemahan ini dapat diatasi dengan mengandalkan kemampuan supervisor atau pemimpin organisasi. Supervisor memiliki peran yang sangat vital pada proses pengelolaan konflik. Kefektifan dan efisiensi proses manajemen konflik ini sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh kemampuan seorang supervisor (Graham, 2009).

## ANALISIS FAKTOR

Analisis faktor ini dilakukan untuk menganalisis korelasi antar sejumlah besar variabel dengan cara mendefinisikan satu set kesamaan variabel atau dimesi yang disebut dengan faktor (Ghozali, 2006). Analisis faktor ini dilakukan untuk mengetahui gaya manajemen konflik yang berdasarkan teori Rahim (1983) yang digunakan oleh para pegawai sektor publik pemerintahan Kabupaten Boyolali. Pada analisis faktor akan dimulai dengan tes *KMO and Bartlett's*. Uji ini digunakan untuk mengetahui layak atau tidak data yang diuji dengan analisis faktor.

Tabel 2 Output Analisis Faktor  
Tes KMO and Bartlett's

Pengukuran Sample Kaiser-Meyer-Olkin.		0,723
Bartlett's Test of Approx Chi-Square		251,938
Sphericity	Df	10
	Sig.	0,000

Hasil output angka *KMO and Bartlett's test* yang diolah menggunakan SPSS 20 mendapatkan nilai 0,723 ( $>0,5$ ) dan signifikan 0.000 ( $<0,5$ ). Hasil ini menjelaskan bahwa variabel dapat dilakukan analisis lanjut.

Tabel 3 Output analisis faktor tes Comunnalities

	Inisial	Ekstraksi
(X <sub>1</sub> ) kolaborasi	1,000	0,782
(X <sub>2</sub> ) menghindar	1,000	0,773
(X <sub>3</sub> ) dominasi	1,000	0,786
(X <sub>4</sub> ) akomodasi	1,000	0,797
(X <sub>5</sub> ) kompromi	1,000	0,757

Rahim (1983) menyatakan bahwa gaya manajemen konflik terbagi menjadi lima, diantaranya gaya kolaborasi, menghindar, dominasi, akomodasi, dan kompromi. Hasil tes *comunalities* ini menunjukkan bahwa pada lima variabel dapat



dijelaskan sebagai sebuah faktor. Hal ini dikarenakan pada tiap variabel memiliki nilai >50%

Tabel 4 Output Analisis Faktor Total Varians

Komponen	Inisial nilai eigen		
	Total	Varians	Kumulatif %
1	2,666	53,314	53,314
2	1,223	24,453	77,767
3	0,424	8,483	86,250
4	0,393	7,852	94,102
5	0,295	5,898	100,000

Faktor 1 memiliki nilai total inisial nilai eigen sebesar 2,666. Faktor 1 memiliki nilai varians sebesar 53,314 didapatkan dari  $(\frac{2,666}{5} \times 100\% = 53,314\%)$ . Varians dapat disimpulkan faktor 1 dari total faktor dapat menjelaskan adanya 5 gaya manajemen konflik sebesar 53,314%. Faktor 2 memiliki nilai sebesar 1,223, serta memiliki nilai % varians sebesar 24,453% ( $\frac{1,223}{5} \times 100\% = 24,453\%$ ). Nilai varian 24,453 % dapat diartikan bahwa faktor 2 menjelaskan terdapatnya 5 gaya manajemen konflik dalam faktor tersebut sebesar 24,453 %. Nilai akumulasi total faktor yang tersusun dari kedua faktor, yaitu sebesar 77,767% lima gaya manajemen konflik yang terdapat dalam faktor 1 dan 2.

Tabel 5 Output Analisis Faktor Rotasi Komponen Matrik

	Komponen	
	1	2
Kolaborasi (X <sub>1</sub> )	0,880	-0,087
Akomodasi (X <sub>4</sub> )	0,842	0,297
Kompromi (X <sub>5</sub> )	0,801	0,330
Dominasi (X <sub>3</sub> )	0,085	0,883
Menghindar (X <sub>2</sub> )	0,201	0,856

Hasil tes rotasi komponen matrik diatas terlihat jelas keanggotaannya pada dua faktor yang tersedia. Korelasi terbesar pada faktor 1 yaitu gaya kolaborasi (*integrating*) dengan nilai 0,880, kemudian gaya akomodasi (*obliging*) dengan nilai 0,842, dan yang terakhir gaya kompromi (*compromising*) dengan nilai 0,801. Pada faktor kedua korelasi terbesar adalah gaya dominasi (*dominating*) dengan

nilai 0,883, dan diikuti gaya menghindar (*avoiding*) dengan nilai 0,856. Berdasarkan hasil analisis faktor, faktor 1 (gaya kolaborasi (*integrating*), akomodasi (*obliging*), dan kompromi (*compromising*)) merupakan gaya manajemen konflik yang lebih digunakan pekerja sektor publik Kabupaten Boyolali untuk mengelola dan menangani sebuah konflik.

Secara umum gaya manajemen konflik memiliki pengaruh tersendiri bagi para individu dalam organisasi. Pada analisis faktor gaya manajemen konflik yang telah dilakukan, menghasilkan dua faktor terbentuk dari lima faktor sebelumnya, yang terdiri dari faktor 1 dan 2. Faktor 1 ini merupakan gaya manajemen konflik yang lebih diterapkan dan digunakan oleh para pekerja di sektor publik Kabupaten Boyolali perihalnya dalam pengelolaan konflik.

Kecenderungan tidak menggunakan Faktor 2 (Gaya dominasi dan menghindar) adalah meminimalisir masalah baru yang akan timbul ketika satu masalah terselesaikan. Pekerja sektor publik Boyolali ini cenderung berusaha menyelesaikan masalah tanpa ingin ada timbul masalah yang baru. Sektor publik bekerja sebagai fungsi sosial untuk melayani kebutuhan publik. Dalam beraktivitas organisasi bergerak dalam satu kesatuan, serta gaya dominasi dan menghindar tidak tepat diterapkan. Gaya menghindar contohnya, Rahim (2001) berpendapat gaya menghindar tidak tepat dilakukan ketika isu yang terjadi sangat penting bagi organisasi dan membutuhkan segera keputusan. Pada gaya dominasi sangatlah tidak tepat diterapkan, mengingat karakternya yang lebih cenderung peduli pada diri sendiri (Rahim, 2001).

### 3.2 Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 6 Uji Normalitas			
	(y)kepuasan kerja	Faktor 1	Faktor 2
N	141	141	141
Sig.	0,056	0,445	0,886

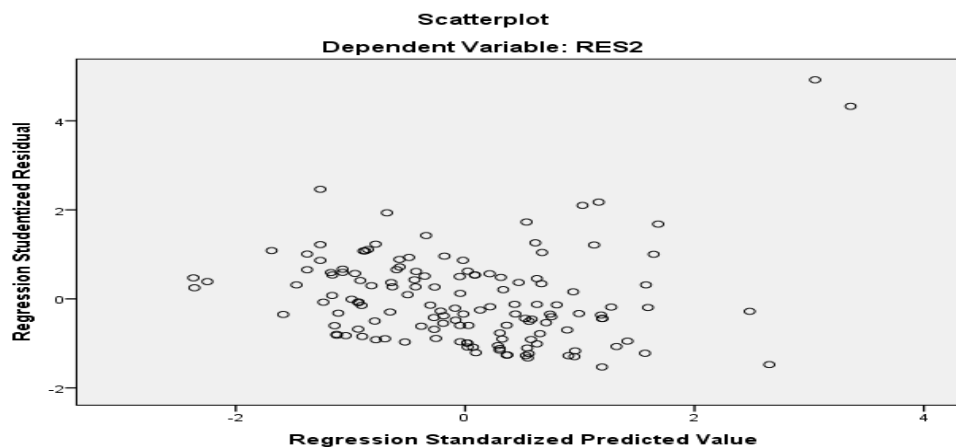
Pada penelitian ini terdapat 141 sampel. Informasi yang terdapat pada tabel 4.13 bisa disimpulkan bahwa data penelitian memiliki distribusi persebaran yang

normal baik pada variabel Kepuasan kerja (Y) maupun Faktor 1( $X_1$ ) dan Faktor 2 ( $X_2$ ).

Tabel 7 Uji Multikolonieritas

Model	Colinearity statistics		Sig
	Tolerance	VIF	
Faktor 1	1,00	1,00	0,000
Faktor 2	1,00	1,00	0,232

Model regresi baik adalah model yang tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Melihat ada atau tidaknya multikolonieritas dalam penelitian ini yaitu dengan melihat nilai VIF (*variance inflation factor*) dan *tolerance*. Pada tabel 7 menunjukan pada model regresi penelitian tidak terdapat multikolonieritas. Faktor 1 maupun 2 masing-masing memiliki nilai tolerance 1 ( $>1$ ), dan VIF 1 ( $<10$ ). Kaidahnya apabila terdapat multikolonieritas dalam sebuah model regresi jika nilai *tolernce* ( $<!$ ) serta VIF ( $>10$ ).



Gambar 1 Grafik scatterplot uji heteroskesdastisitas

Mengetahui heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Aturan pengambilan keputusan ini dilakukan dengan sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu, maka mengindikasikan telah terjadi masalah heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas atau menyebar, dan titik-titik
3. menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu y maka tidak terjadi heteroskedastisitas

Grafik diatas menunjukkan titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Titik-titik tidak membentuk sebuah pola tertentu, sehingga demikian pada penelitian ini tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Penelitian ini terdiri dari 141 responden yang mengisi kuesioner, para responden terdiri dari para pekerja di Dinas pemerintahan Kabupaten Boyolali. Signifikansi pada hubungan variabel X (gaya manajemen konflik) dengan Y (kepuasan kerja) akan diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Tabel 8 Analisis Regresi Linier Berganda

	Koefisien Beta	t	Sig.
Konstanta	116,163	152,325	
Faktor 1	3,861	5,045	0,000
Faktor 2	0,918	1,199	0,232
R Square	0,163		
F	13,446		0,000

Berdasar tabel 8 menunjukkan pada faktor 1 memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan faktor 2 tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisiensi regresi dapat diketahui dengan persamaan regresi  $Y = 116,163 + 3,861 \text{ Faktor 1} + 0,918 \text{ Faktor 2}$ . Nilai  $R^2$  didapat sebesar 0,163 (16,3%).

Gaya manajemen konflik memberikan pengaruh sebesar 16,3% terhadap kepuasan kerja. Nilai  $R^2$  pada penelitian ini sangatlah kecil, namun tidak menjadikan bahwa penelitian ini adalah tidak baik. Insukindro (1998) berpendapat

bahwa koefisien  $R^2$  hanyalah salah satu dan bukan satu-satunya kriteria yang menjelaskan sebuah model penelitian yang baik. Penelitian ini mendapatkan hasil uji F hitung sebesar 14,446 dengan nilai signifikansi 0,000 (tingkat kepercayaan 95%,  $\alpha=0,05$ ). Pada uji F ini mendapatkan hasil bahwa gaya manajemen konflik secara stimultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Kesimpulan tersebut diambil dari  $13,446 > 3,06$  ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ).

Tabel 8 menunjukkan bahwa pada faktor 1 memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sementara faktor 2 tidak memberikan pengaruh. Faktor 1 meliputi gaya manajemen konflik kolaborasi (*integrating style*), kompromi (*compromising style*), dan akomodasi (*obliging style*) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 3,861 dengan nilai signifikansi 0,000 ( $<0,05$ ). Faktor 2 yang meliputi gaya dominasi (*dominating*) dan menghindar (*avoiding*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0,232 ( $>0,05$ ). Faktor 1 memiliki nilai t sebesar 5,045 serta pada faktor 2 sebesar 1,977. Kaidahnya apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka dapat disimpulkan variabel X memberikan pengaruh pada variabel Y. Pada penelitian ini Faktor 1 berpengaruh terhadap kepuasan kerja dikarenakan  $5,045 > 1,977$  dengan signifikansi 0,000 serta memberikan pengaruh sebesar 0,393 terhadap kepuasan kerja. Faktor 2 tidak berpengaruh pada kepuasan kerja, dikarenakan  $1,199 < 1,977$ , dengan signifikansi 0,232.

Kepuasan kerja merupakan faktor reaksi yang timbul melalui perasaan pekerja terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja (Mehrad, 2015). Hal ini tentu juga terdapat adanya pengaruh dari kemampuan seorang supervisor atau manajer dalam sebuah organisasi untuk menjaga kepuasan kerja para pekerja. Gaya manajemen konflik dapat merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik itu pada sektor publik maupun privat.

Dari hasil analisis ini ditemukan bahwa pada gaya kolaborasi (*integrating*), kompromi (*compromising*), dan akomodasi (*obliging*) yang tergabung pada faktor 1 berpengaruh pada kepuasan kerja. Pada penelitian Ahmed (2015) yang menemukan korelasi positif antara gaya manajemen konflik terhadap kepuasan



kerja pada sektor publik. Penelitian tersebut menemukan bahwa gaya manajemen konflik menghindar (*avoding style*) berkorelasi positif dengan kepuasan kerja.

Indonesia dikenal memiliki budaya gotong-royong dalam bekerja untuk mencapai tujuan. Gaya kolaborasi, kompromi serta akomodasi sangat tepat dilakukan. Ketiga gaya manajemen konflik tersebut dalam penerapan teknisnya yaitu dengan cara menyelesaikan permasalahan secara bersama-sama. Dalam proses pembuatan kebijakan terdapat perbedaan pendapat sehingga perlu kolaborasi antar bagian didalam organisasi. Gaya kolaborasi sangat tepat digunakan ketika mengelola perbedaan, karena mengingat karakternya yang tidak bisa memutuskan sebuah keputusan sepihak dan perlu mengintegrasikan ide dari semua pihak yang terkait (Rahim, 2001). Pengelolaan konflik yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja dan meminimalkan dampak negatif yang akan ditimbulkan dari konflik. Hal ini sesuai dengan Williams (2001) yang berpendapat penanganan konflik yang efektif, akan meningkatkan moral, produktivitas, kepuasan pekerja serta pelanggan serta apabila tidak tak tertangani maka akan memberikan dampak penurunan tingkat kepuasan kerja dan berdampak pada prestasi kerja yang menurun.

Menggabungkan ide dari semua pihak untuk menemukan solusi merupakan langkah yang baik untuk menjaga hubungan antar pekerja. Weider-Hartfield dan Hartfield (1995) berpendapat penerapan gaya manajemen konflik kolaborasi menunjukan kurang signifikan terhadap konflik interpersonal, intragrup dan intergrup dibandingkan dengan yang tidak menerapkan gaya kolaborasi. Meminimalkan timbulnya jarak hubungan yang berujung pada konflik baik pada atasan dan bawahan, maka gaya akomodasi sangat baik digunakan. Rahim (2001) menyatakan gaya akomodasi sangat tepat digunakan untuk menjaga hubungan para pekerja. Gaya kompromi dapat diterapkan untuk membantu memperoleh solusi sementara ketika gaya kolaborasi tidak berhasil dilakukan (Rahim, 2001). Solusi sementara ini digunakan untuk meminimalisir timbulnya konflik intragrup maupun intergrup.

Faktor 2 tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, para pekerja sektor publik cenderung tidak setuju menggunakan gaya dominasi dan menghindar dalam mengelola konflik yang ada, hasil bisa dilihat pada tabel 4.7. Vokic dan Sontor

(2009) mengungkapkan bahwa secara umum para pekerja membutuhkan pengakuan yang setara dalam hubungan antar pekerja serta kurang berkenan memiliki hubungan yang tidak harmonis dalam lingkungan kerja. Hal ini juga yang diterapkan oleh para pekerja sektor publik pemerintahan Kabupaten Boyolali, dalam kerja organisasinya cenderung menggunakan gaya manajemen konflik kolaborasi, kompromi dan akomodasi untuk mengelola konflik guna menjaga kepuasan kerja dalam organisasi dan hubungan antar pekerja yang solid agar tujuan organisasi dapat tercapai.

#### **4. PENUTUP**

Dari 5 (lima) faktor yang terdapat pada gaya manajemen konflik, namun setelah dilakukan analisis faktor terbentuk dua faktor saja. Dua faktor ini terdiri dari faktor 1 dan 2, faktor 1 meliputi gaya kolaborasi (*integrating style*), akomodasi (*obliging style*), dan kompromi (*compromising style*). Pada faktor 2 gaya manajemen konflik meliputi gaya dominasi (*dominating style*), dan menghindar (*avoiding style*). Dari lima gaya manajemen konflik, gaya kolaborasi (*integrating style*) merupakan gaya yang digunakan oleh para pekerja sektor publik pemerintahan Kabupaten Boyolali dalam menangani serta mengelola sebuah konflik. Lima faktor dapat menjelaskan sebagai variabel, akan tetapi hanya terbentuk 2 faktor saja. Nilai tertinggi yaitu pada gaya kolaborasi (*integrating style*) dengan nilai sebesar 0,880. Faktor utama terdiri dari gaya kolaborasi (*integrating style*), akomodasi (*obliging style*), dan kompromi (*compromising style*).

Gaya manajemen konflik secara keseluruhan dapat disimpulkan yaitu secara simultan berpengaruh pada kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan pada nilai signifikansi gaya manajemen konflik yang diperoleh sebesar 0,000 ( $<0,05$ ). Faktor 1 (gaya kolaborasi (*integrating style*), akomodasi (*obliging style*), dan kompromi (*compromising style*)) secara signifikan ( $0,000 < 0,05$ ) memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0,393. Faktor 2 (gaya dominasi (*dominating style*), dan menghindar (*avoiding style*)) tidak signifikan ( $0,232 > 0,05$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, K. G., 2015. *The Relationships Between Conflict Management Styles, Job Satisfication And Organizational Commitment Among Workers in Public And Private Sectors*. Universal Journal of Psychology 3, 41-50.
- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, G., P., & Rovik, A., K. 2007. *Organization Theory And The Public Sector: Instrument, Culture, And Myth*. Routledge Taylor & Francis Group, London.
- Copley, R., D. 2008. *Conflict Management style: A Predictor of Likability and Perceived Effectiveness Among Subordinates*. Indiana University.
- Fowler, F., L. 2009. *Survey Research Methods*. Sage Publications, Inc.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Graham, S. 2009. *The Effects of Different Conflict Management Styles on Job Satisfication in Rural Healthcare Settings*. Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives. Vol 2:1.
- Insukindro. 1998. *Sindrum  $R^2$  Dalam Analisis Regresi Linier Runtun Waktu*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol 13(4), 1-11.
- Lewin, K. 1948. *Resolving Social Conflicts: Selected Papers On Group Dynamics*. Ed. G. W. Lewin. New York: Harper & Low.
- Maharjan, S. 2012. *Association Between Work Motivation And Job Satisfication Of College TeacherS*. Journal of Administrative and Management Review, 24(2), 45-55
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mehrad, A. 2015. *Conflict Management Styles And Staff Job Satisfication At Organization*. Journal of Educatiobal, Health and Community Psychology. Vol 4, No 2.
- Quijada, M., A. 2016. *Heavy Metal Conflict Management*. Management Teaching Review, Vol 1, 155-163.
- Rahim, M., A. 1983. *A Measure of styles of handling interpersonal conflict*. Academy of Management Journal, 26, 368-376.
- Rahim, M., A. 2001. *Managing Conflict in Organizations (3rd ed)*. Westport, London: Quorum book.

- Somech, A., Desivilya, S. H., & Lidogoster, H. 2009. *Team Conflict Management And Team Effectiveness: The Effects Of Task Interdependence And Team Identificatin*. Journal of Organizational Behaviour, Vol 30, 359-378.
- Spector, P. 1997. *Job Satisfication: Application, Assesment, Cause And Consequences*. Sage Publications.
- Vokic, N., P., & Sontor, S. 2009. *Conflict Management Styles in Croatian Enterprises – The Relationship between Individual Characteristics and Conflict Handling Styles*. University Of Zagreb, Faculty Economics and Business. Zagreb, Croatia. Vol 09-05.
- Weider-Hartfoeld, D., & Hartfoeld, J. 1995. *Relationship Among Conflict Management Styles, Levels Of Conflict, And Reactions To Work*. Journal of Social Psychology. Vol 135(6), 687-698. PorQuest.
- Williams, I., A. 2011. *Conflict Management Styles And Job Satisfication By Organizational Level And Status In A Private University*. UMI number 3492567. ProQuest LLC.